

деятельности, осуществляемой не спорадически от случая к случаю, и не только в рамках централизованных проектов модернизации, реконструкции и коренных реинжиниринговых изменений. Инновационная активность предполагает постоянную реализацию инновационных мероприятий, проведение проектно-конструкторских и научных исследований, аналитическую и маркетинговую работу, постоянные организационные изменения. Во-вторых, инновационная активность должна быть нацелена на получение конкретного экономического результата или организационного эффекта, также связанного с экономическими ожиданиями.

Следовательно, *инновационную активность промышленной организации можно определить как неотъемлемую комплексную характеристику современного производства, состоящую в перманентной и результативной инновационной деятельности, направленной на получение, сохранение и/или развитие конкурентных преимуществ.*

Инновационная активность должна быть количественно определенным процессом, что является важнейшим условием его эффективного управления. По мнению автора, такими измерителями могут быть, во-первых, затраты на инновации, во-вторых, объемы произведенной и востребованной рынком инновационной продукции. Эти два параметра должны измеряться в расчете на единицу времени.

Литература

1. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь, 2018, с. 33. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа 20. 07.2019.
2. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг.: утв. постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 26 мая 2011 г. № 669. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.government.by/upload/docs>. – Дата доступа: 11.08.2019.
3. Стратегия технологического развития Республики Беларусь на период до 2015 г.: утв. постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 1 октября 2010 г. № 1420 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belzakon.net>. Дата доступа: 11.08.2019.
4. Промышленность Республики Беларусь, 2018. – 194 с. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>.- Дата доступа 20. 07.2019.
5. Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения: ГОСТ Р 54147-2010: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://normative_reference_dictionary.academic.ru/ Дата доступа: 11.08.2019.

УДК 334.02

Псарева Н. Ю., д.э.н., профессор департамента менеджмента
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Россия

ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ КЛАСТЕРА

Интеграционные объединения различных типов являются формой ведения совместного бизнеса, обеспечивающей те или иные цели, поставленные участниками такого объединения. К концу прошлого столетия, на этапе перехода к рыночной экономике, уровень концентрации производства в различных отраслях достиг высоких значений. Закон «О предприятиях и предпринимательской деятельности», принятый в 1990 г., предусматривал создание концернов, кон-

сорциумов и других типов объединений. «Предприятия могут объединяться в союзы, ассоциации, концерны, межотраслевые, региональные и другие объединения. Объединения создаются на договорной основе в целях расширения возможностей предприятий в производственном, научно-техническом и социальном развитии». Закон (ст. 13) предусматривал, что «предприятия, входящие в состав объединения, сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица. Руководящие органы объединения не обладают распорядительной властью в отношении предприятий, входящих в объединение, и выполняют свои функции на основании договоров с предприятиями» [3]. Принципами объединения являлись:

- добровольность вхождения предприятий в объединение и выхода на условиях, определяемых уставом объединения;
- необходимость соблюдения антимонопольного законодательства;
- свобода выбора организационной формы объединения;
- организация системы отношений между предприятиями, входящими в объединение, на основе хозяйственной самостоятельности и договоров.

К настоящему времени имеются следующие формы интеграционных объединений:

- Стратегические альянсы;
- Консорциумы (договор простого товарищества);
- Кластеры;
- Ассоциации и союзы;
- Потребительские кооперативы;
- Холдинги;
- Финансово-промышленные группы;
- Индустриальные парки и др.

Стремление к интеграции обусловлено получением синергетического эффекта от совместной деятельности.

Особый интерес представляет кластеры, ключевой характеристикой которых является объединение хозяйствующих субъектов по территориальному признаку – промышленность, туризм, сельское хозяйство и др. Рассмотрение различных подходов к понятию «кластер» позволяет выявить отличительные характеристики этой формы предпринимательского объединения, таблица 1.

Таблица 1 – Сущностное содержание понятия «кластер»

Определение кластера	Автор	Источник
Промышленный кластер – ряд отраслей, связанных через связи покупатель-поставщик или поставщик-покупатель, или через общие технологии, общие каналы закупок или распределения, или общие трудовые объединения.	Porter M.E.	The Competitive Advantage of Nations. – New York: Free Press, 1990
Кластер – группа предприятий, принадлежащих одному сектору и действующих в тесной близости друг к другу.	Schmitz Hubert	On the clustering of small firms, IDS Bulletin, 23(3).
Региональные кластеры – это промышленные кластеры, в которых фирмы участники находятся в тесной близости друг к другу.	Enright M	Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda, working paper, Harvard Business School, Boston, 1995
Кластер - концентрация фирм, которые способны производить синергетический эффект из-за их географической близости и взаимозависимости,	Rosenfeld S.A.	Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development //

даже при том, что их масштаб занятости может не быть отчетливым или заметным.		European Planning// European Planning Studies. 1997. №5, с.23
---	--	---

Окончание таблицы 1

Экономические кластеры не только связанные и поддерживающие отрасли и институты, а скорее связанные и поддерживающие институты, которые более конкурентоспособны на основании их взаимосвязей.	Bergman E.M. and Feser E.J.	Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications / E. M. Bergman, E. J. Feser. Regionl Research Institute, WVU., 1999
•Кластер (в экономике) - сконцентрированная на некоторой территории группа взаимосвязанных организаций (компаний, корпораций, государств): поставщиков продукции, комплектующих и специализированных услуг; инфраструктуры; научно-исследовательских институтов; вузов и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом	Владислав Тарасенко.	Территориальные кластеры: Семь инструментов управления. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 201 с. — ISBN 978-5-9614-4705-7.

Источник: составлено автором

Как следует из рассмотренных выше определений, кластер – это, прежде всего, конкурентоспособность его участников за счет их взаимодействия друг с другом. Именно взаимозависимости и взаимодействие – ключевые характеристики кластера. Таким образом, существенным моментом в этом взаимодействии является выработка стратегии и координация деятельности участников кластера. Как и в любой системе, в кластерах необходимо наличие единого управляющего органа, что соответствует общим законам управления.

В зависимости от основного вида деятельности в любом кластерном образовании формируется ядро кластера – основные участники, определяющие направление деятельности. Так, например, в туристическом кластере это могут быть туроператоры, гостиничный бизнес, ресторанный бизнес; в промышленном кластере – ведущие промышленные предприятия, вокруг которых объединяются сопутствующие и вспомогательные виды бизнесов и т. п.

Вопрос об управляющей компании в кластерных объединениях имеет различные решения. Накопленный опыт управления в различных типах объединений позволяет выделить следующие подходы:

- образование управляющей организации компаниями, входящими в ядро кластера;
- выполнение функций управляющей организации головной (основной) компанией кластера;
- заключение договора простого товарищества участниками ядра кластера.

При первом подходе очень важно определить, в какой организационно-правовой форме будет функционировать создаваемая управляющая организация, и какие функции на нее будут возложены. Возможные решения предоставляет Гражданский кодекс, предусматривающий разнообразные организационно-правовые формы юридических лиц. Опыт создания финансово-промышленных групп (ФПГ), которые рассматривались как «совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о

создании финансово-промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных и иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширение рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест» (ст. 1 190-ФЗ) [2]. Участниками финансово-промышленной группы признаются юридические лица, подписавшие договор о создании финансово-промышленной группы, и учрежденная ими центральная компания финансово-промышленной группы (ст. 11 190-ФЗ) либо основное и дочерние общества [2].

Опыт создания центральной компании в ФПГ возможно перенести на кластерные образования. Кластеры также обеспечивают технологическую и/или экономическую интеграцию, направленную на повышение конкурентоспособности их участников, расширяя рынки сбыта товаров и услуг. Учитывая, что основными собственниками центральной компании являются компании, вошедшие в ядро кластера, на такую организацию можно возложить функции по разработке стратегии развития кластера, маркетинга, инновационного развития.

Органами управления центральной компании кластера в соответствии со стандартами корпоративного управления должны быть:

- собрание собственников (либо собрание акционеров для акционерного общества (АО), либо собрание участников для общества с ограниченной ответственностью(ООО));
- совет директоров;
- единоличный и коллегиальные органы управления.

Использование механизмов корпоративного управления позволит обеспечить принятие совместных решений, отвечающих требованиям всех участников кластера.

В составе участников кластера целесообразно предусмотреть наличие органов местного самоуправления, однако механизм такого участия должен определяться в соответствии с действующим законодательством.

Представляет интерес выбор организационно-правовой формы центральной компании. Рассматривая коммерческие организации, нужно сделать выбор между АО и ООО. С точки зрения организационных преимуществ имеет ООО в связи с отсутствием необходимости регистрации ценных бумаг (акций), имеющих у АО. Однако с позиций устойчивости общества относительно его собственников имеет АО, так как выход акционера из общества, даже по его требованию к обществу, не превышает 10% от его чистых активов, при любом пакете акций, принадлежащих акционеру. Вторым преимуществом АО является возможность привлечения инвестиций через дополнительную эмиссию акций, что невозможно сделать в ООО.

Формирование уставного капитала центральной компании позволяет его инвестировать в развитии инфраструктуры кластера и решения организационных вопросов по его созданию.

Второй способ создания управляющей (центральной) компании предусматривает создание холдинговой компании, образуемой участниками ядра кластера путем внесения в ее уставный капитал акций/долей компаний, составляющих ядро кластера и принадлежащих собственникам этих компаний. В результате такого объединения центральная компания получает возможность управления юридическими лицами - участниками кластера, рисунок 1.

Такой вариант создания центральной компании кластера создает более устойчивую структуру предпринимательского объединения относительно поведения собственников бизнеса.

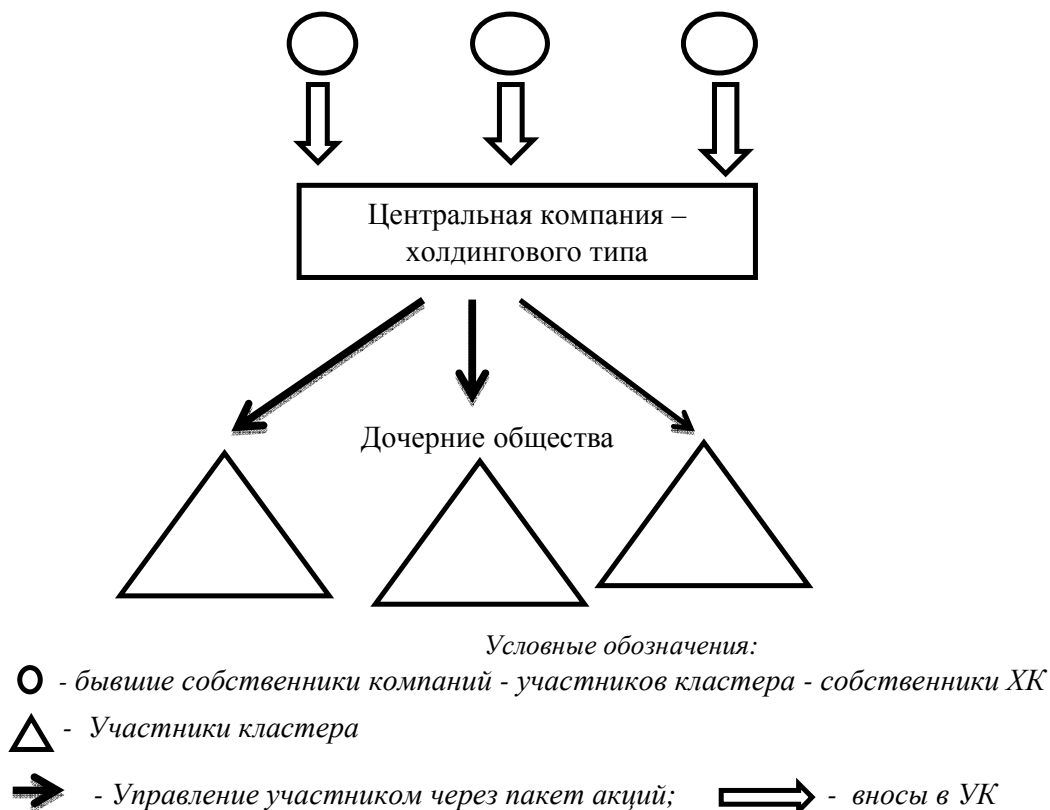


Рисунок 1 – Схема образования центральной компании холдингового типа
Источник: составлено автором

Передавая принадлежащие им акции в уставный капитал центральной компании, они лишаются возможности вывести бизнес из кластера и могут только продать доли/акции холдинговой компании.

Второй подход к созданию центральной компании кластера предусматривает передачу управляющих функций одной из ведущих компаний, составляющих ядро кластера. В этом случае необходимо создание специального департамента, на который возлагаются функции по формированию стратегии деятельности кластера, определение необходимого и достаточного количества участников, ведение юридического сопровождения договоров. Использование такого подхода может быть целесообразным только на первом этапе формирования кластера с последующей передачей функций управления центральной компании.

Третий подход. На этапе создания кластера также возможен вариант использования договора простого товарищества. Согласно ст. 1041 ГК РФ по договору простого товарищества (договору о совместной деятельности) двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной не противоречащей закону цели [1]. Таким образом, участники кластера создают виртуальную компанию без регистрации юридического лица. Один из участников договора простого товарищества берет на себя обязанности ведения дел по управлению другими участниками, каждый из которых вносит в этот договор имущество, использование которого предназначено для реализа-

ции совместной деятельности.

Выбор способа создания управляющей организации зависит от потребностей и желаний собственников компаний, образующих кластер.

Литература

1. Гражданский кодекс, часть 1 [Электронный ресурс]. – URL: [Consultant.ru>document/cons_doc_LAW_9027/.../](http://Consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/.../)
2. О Финансово-промышленных группах: Федеральный закон N 190-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8476.
3. О предприятиях и предпринимательской деятельности: Закон РСФСР от 25 декабря 1990 года № 445-1 [Электронные ресурсы]. – URL: <http://ru-90.ru/node/1133>.
4. Тарасенко, В. Территориальные кластеры: Семь инструментов управления. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 201 с. – ISBN 978-5-9614-4705-7.
5. Bergman, E. M. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications / E. M. Bergman, E. J. Feser; Regionl Research Institute, WVU., 1999 Schmitz Hubert. On the clustering of small firms, IDS Bulletin, 23(3).
6. Enright, M. Regional Clusters and Economic Development // A Research Agenda, working paper /. Boston: Harvard Business Scholl, 1995.
7. Porter, M. The Competitive Advantage of Nations. – New York: Free Press, 1990.
8. Rosenfeld, S.A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development // European Planning // European Planning Studies. –1997. – №5. – С.23.
9. Schmitz, Hubert. On the clustering of small firms // IDS Bulletin, 23(3).

УДК 338.242.2

Савенко Ю. Н. магистрант

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Институт управленческих кадров,

г. Минск, Республика Беларусь

СПОСОБЫ ПОЛУЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ ОТ СЕТЕВОГО ЭФФЕКТА ПЛАТФОРМЫ

Производство многих товаров и услуг все чаще базируется на информационных технологиях. Это является предпосылкой развития двусторонних сетевых рынков – платформ.

Платформа – бизнес-модель, использующая технологии объединения людей, организаций и ресурсов в интерактивной системе, в рамках которой пользователями создается и распространяется большой объем ценных услуг. Платформа это простая с виду, но революционная концепция, которая радикально меняет бизнес, экономику и общество в целом. Практически любая отрасль, в которой важной составляющей бизнеса является информация, сегодня является кандидатом на реализацию своей деятельности через платформу.

Одной из наиболее актуальных и сложных тем для каждой платформенной компании является монетизация. Любая попытка брать деньги с пользователей может отпугнуть их от платформы. Оплата доступа может привести к тому, что люди вообще не станут заходить на платформу, и сократится частота взаимодействий. Плата за производство может уменьшить объем производимой ценности, делая платформу менее привлекательной для потребителей. Плата за потребление может сократить его, делая платформу менее привлекательной для производителей.

Одной из наиболее распространенных стратегий монетизации является модель фримииум, когда бесплатные услуги привлекают пользователей, которые позже платят за расширенную версию. Многие онлайн-платформы работают по этой моде-